

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia merupakan mitra utama perusahaan yang berperan penting dalam menumbuh kembangkan perusahaan secara berkelanjutan. Sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu perusahaan. Namun dalam kenyataannya banyak perusahaan yang mengalami keterbatasan sumber daya manusia, dan banyak pula perusahaan yang belum mampu mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimiliki. Hal ini mengakibatkan terjadinya penurunan pada sumber daya manusia, sehingga pada akhirnya sulit untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan yang modern serta sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada sumber daya manusia yang menjalankan semua pekerjaan. Dalam hal pencapaian tujuan perusahaan diperlukan disiplin yang tinggi pada seluruh karyawan. Disiplin menjadi suatu keharusan pada seluruh karyawan karena disiplin yang baik pada karyawan akan menciptakan kesadaran dan kesukarelaan karyawan terhadap seluruh pekerjaan yang dilakukan. Dengan disiplin yang baik maka akan berpengaruh terhadap hasil dari suatu pekerjaan.

Disiplin merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Kedisiplinan karyawan dalam hal ini dapat berupa tidak pernah mangkir, masuk kerja selalu tepat waktu, kemudian disiplin dalam

mengerjakan perintah yang diberikan oleh atasan. Kedisiplinan sangat diperlukan baik di perusahaan besar maupun perusahaan kecil, dan kedisiplinan harus dimiliki oleh karyawan di perusahaan dalam berbagai bidang. Kedisiplinan juga sangat diperlukan karyawan di perusahaan yang bergerak dalam bidang Air Minum Dalam Kemasan.

Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) adalah air yang diolah dengan menggunakan teknologi tertentu, kemudian dikemas dalam beberapa bentuk dan ukuran, antara lain: Botol, Gelas 240ml, Galon 19 liter maupun ukuran kemasan lainnya. Disaat kebutuhan air yang benar-benar layak semakin sulit didapat, berbagai jenis air minum dalam kemasan banyak ditawarkan oleh industri air minum baik yang dari skala kecil hingga skala yang besar. Beberapa produk air minum dalam kemasan yang ada di Indonesia di antaranya seperti PT Tirta Investama atau yang kita kenal dengan merek Aqua, PT Akasha Wira Internasional Tbk merek Nestle Pure Life, PT Buana Tirta Abadi merek Vit dan lain-lain.

Pada saat ini perusahaan AMDK mengalami kemajuan yang sangat pesat. Hal ini ditandai dengan adanya peningkatan jumlah perusahaan yang bergerak dalam bidang ini. Perusahaan yang bergerak dalam bidang air kemasan ini dikuasai oleh beberapa perusahaan saja, di Indonesia perusahaan yang mendominasi bidang ini adalah PT TirtaInvestama dengan merek dagang Aqua. Aqua merupakan pelopor merek air minum dalam kemasan di Indonesia yang berdiri pada tahun 1973 (Sejarah Aqua). Perusahaan air minum di Indonesia terus berkembang dengan pesat hingga saat ini terdapat lebih dari 500 perusahaan. Berikut ini daftar beberapa perusahaan air minum dalam kemasan di Indonesia yang tersaji dalam tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Daftar Beberapa Perusahaan AMDK di Indonesia**

| No  | Nama Perusahaan                   | Merek Dagang     |
|-----|-----------------------------------|------------------|
| 1.  | PT TirtaInvestama                 | Aqua             |
| 2.  | PT Tirta Fresindo Jaya            | Le Minerale      |
| 3.  | PT Akasha Wira Internasional, Tbk | Nestle Pure Life |
| 4.  | PT Tirta Tama Bahagia             | Club             |
| 5.  | PT Buana Tirta Abadi              | Vit              |
| 6.  | PT Coca Cola Amatil Indonesia     | Ades             |
| 7.  | PT Sosro Grup                     | Prim-A           |
| 8.  | PT Tang Mas                       | 2 Tang           |
| 9.  | PT Amidis Tirta Mulia             | Amidis           |
| 10. | PT Tribanyan Tirta, Tbk           | Alto             |
| 11. | PT Sriguna Prima Tirta            | Cleo             |
| 12. | PT Tirta Amarta Bottling Company  | Viro             |
| 13. | PT Indotirta Jaya                 | Aguaria          |
| 14. | PT Panfila Indosari               | Ron 88           |

*Sumber: Asosiasi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Indonesia (Aspadin) Tahun 2019*

Dari data diatas dapat diketahui bahwa telah banyak perusahaan besar yang bergerak dalam bidang ini. Dan sekarang ini telah banyak pula perusahaan kecil yang berlokasi di Purwakarta terutama di Kecamatan Wanayasa, Jawa Barat yang bergerak dalam bidang tersebut. Banyaknya perusahaan air minum dalam kemasan di Purwakarta dikarenakan banyaknya sumber mata air bersih dari pegunungan di wilayah Purwakarta khususnya di Kecamatan Wanayasa. Penulis kemudian melakukan wawancara prasurvei terhadap Perusahaan Air Minum Daerah Kecamatan Wanayasa. Dari wawancara tersebut penulis mendapatkan informasi seperti beberapa sumber mata air yang ada di Kecamatan Wanayasa, Purwakarta dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Sumber Mata Air di Kecamatan Wanayasa**

| <b>No</b> | <b>Nama Sumber Mata Air</b> | <b>Lokasi Desa</b> |
|-----------|-----------------------------|--------------------|
| 1.        | Cipancur                    | Cibuntu            |
| 2.        | Ladu                        | Sumurugul          |
| 3.        | Legok Macan                 | Wanayasa           |
| 4.        | Ciburial                    | Wanayasa           |
| 5.        | Cijauh                      | Taringgul Tengah   |
| 6.        | Cipondoh                    | Sakambang          |
| 7.        | Cigandasoli                 | Babakan            |
| 8.        | Cibulakan                   | Babakan            |
| 9.        | Cipicung                    | Ciawi Tali         |

*Sumber: PDAM Kecamatan Wanayasa, Purwakarta Tahun 2019*

Dari wawancara prasurvei penulis juga mendapatkan informasi bahwa dari sumber mata air yang ada di Kecamatan Wanayasa, airnya didistribusikan ke perusahaan-perusahaan air minum untuk diolah dan dikemas. Perusahaan tersebut seperti Jasa Tirta II dengan merek Jatiluhur Air Demineral, PT Pemuda Pembela Bangsa dengan merek Vivari, PT Puspita Agro Tirta dengan merek Hexua, CV Air Wana dengan merek dagang Malaka Air Mineral, dan CV Rahmat dengan merek dagang Nusarina (Aspadin, 2019). Banyaknya perusahaan air minum di Purwakarta dapat membantu perekonomian di Purwakarta.

Perusahaan di Purwakarta sangat membantu meningkatkan perekonomian di wilayah tersebut. Karena dengan berdirinya perusahaan tersebut membuat banyak warga disekitar perusahaan yang mendapat lowongan pekerjaan. Hal ini dikarenakan mayoritas perusahaan air minum kemasan di Purwakarta merupakan perusahaan padat karya, sehingga memerlukan karyawan dengan jumlah yang cukup banyak. Belum lagi banyaknya UKM yang masih merintis usaha dalam bidang ini, sehingga banyak menyerap tenaga kerja di wilayah Kabupaten

Purwakarta. Sebagai contoh, CV Rahmat dengan merek dagang Nusarina yang mengangkat masyarakat sekitar lokasi pabrik sebagai karyawan.

Perusahaan ini merupakan tergolong perusahaan air minum dalam kemasan skala kecil. Perusahaan ini memiliki sekitar 45 orang karyawan dengan seluruhnya merupakan warga sekitar perusahaan. Walaupun perusahaan tersebut masih tergolong kecil, perusahaan ini dapat memproduksi dalam jumlah yang lumayan banyak dengan memanfaatkan secara optimal dari karyawan yang sangat terbatas. Namun sekarang ini terdapat beberapa masalah yang terjadi pada perusahaan yang disebabkan oleh kurangnya disiplin pada karyawan.

Masalah yang terjadi akibat kurangnya disiplin pada karyawan seperti tidak mematuhi peraturan dan perintah dari perusahaan, sering terjadinya karyawan yang terlambat masuk kerja serta karyawan yang tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak jelas. Berikut ini merupakan data perusahaan yang menunjukkan kurangnya disiplin pada karyawan.

**Tabel 1.3**  
**Pencapaian Nilai Disiplin Karyawan CV Rahmat**  
**Tahun 2018 Periode Januari-Desember**

| Bulan     | Kehadiran | Ketepatan Waktu | Ketaatan pada peraturan | Ketaatan pada perintah | Rata-Rata |
|-----------|-----------|-----------------|-------------------------|------------------------|-----------|
| Januari   | 75        | 75              | 87,5                    | 92,5                   | 82,5      |
| Februari  | 87,5      | 72,5            | 87,5                    | 92,5                   | 85        |
| Maret     | 80,5      | 80              | 85                      | 90                     | 83,8      |
| April     | 85        | 77,5            | 85                      | 95                     | 85,6      |
| Mei       | 90,5      | 85              | 85                      | 92,5                   | 88,2      |
| Juni      | 87,5      | 84,5            | 82,5                    | 95                     | 87,3      |
| Juli      | 85        | 72,5            | 80                      | 92,5                   | 82,5      |
| Agustus   | 87,5      | 75              | 82,5                    | 90                     | 83,7      |
| September | 80,5      | 72,5            | 85                      | 90                     | 82        |
| Oktober   | 82,5      | 70,5            | 87,5                    | 89                     | 82,4      |

| Bulan    | Kehadiran | Ketepatan Waktu | Ketaatan pada peraturan | Ketaatan pada perintah | Rata-Rata |
|----------|-----------|-----------------|-------------------------|------------------------|-----------|
| November | 80        | 77,5            | 87,5                    | 92,5                   | 84,4      |
| Desember | 85        | 75              | 85                      | 92,5                   | 84,4      |

*Sumber: CV Rahmat Purwakarta*

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan bahwa disiplin karyawan mengalami fluktuasi dan belum memenuhi pencapaian target atau belum optimalnya nilai disiplin karyawan, dimana pada bulan Januari-Februari nilai rata-rata naik dari 82,5 ke 85, kemudian mengalami penurunan di bulan Maret menjadi 83,8 dan naik kembali di bulan April dan Mei berturut-turut dengan nilai rata-rata 85,6 dan 88,2. Setelah itu pada bulan Juni mengalami penurunan kembali menjadi 87,3 dan pada bulan Juli terjadi penurunan nilai secara drastis menjadi 82,5. Di bulan Agustus sedikit naik menjadi 83,7 dan turun kembali di bulan September menjadi 82. dari bulan Oktober-November mengalami kenaikan dengan nilai 82,4 dan 84,4. kemudia stabil sampai akhir tahun di nilai 84,4.

Dari data tersebut dapat terlihat bahwa nilai disiplin karyawan sangat tidak konsisten, itu berarti karyawan tidak dapat mempertahankan nilai disiplin dan karyawan belum mampu mencapai nilai disiplin yang maksimal. Walaupun ada beberapa bulan yang nilainya stabil namun nilai tersebut belum mampu mencapai nilai optimal. Untuk mengetahui penyebab tidak konsisten dan belum optimalnya nilai rata-rata disiplin karyawan, penulis kemudian melakukan wawancara prasurvei kepada pimpinan perusahaan dan 10 orang karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pimpinan perusahaan dan 10 orang karyawan, yang mengindikasi adanya masalah dalam pencapaian disiplin karyawan, diantaranya sebagai berikut:

1. Rendahnya kesadaran para karyawan akan besarnya pengaruh disiplin baik untuk produktivitas perusahaan maupun untuk karyawan itu sendiri.
2. Tidak ada pengawas khusus untuk mengawasi dan menilai karyawan.
3. Kompensasi yang diberikan terlalu kecil sehingga belum memenuhi kebutuhan sehari-hari dan masih dibawah Upah Minimum Kabupaten (UMK).
4. Panjangnya jam kerja sehingga membuat para karyawan terpaksa melanggar peraturan yang dibuat oleh perusahaan.
5. Beban kerja yang tinggi dan memaksa karyawan untuk mencapai target produksi membuat karyawan kelelahan sehingga tidak mempedulikan kedisiplinan.

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa penyebab dari nilai disiplin yang belum optimal adalah faktor kompensasi dan beban kerja. Karyawan mengeluhkan kompensasi yang belum sesuai sehingga tidak memperhatikan disiplin karyawan. Singodimedjo (2010) mengatakan bahwa apabila karyawan mendapatkan kompensasi yang memadai, karyawan akan bekerja dengan tenang dan tekun serta mematuhi semua peraturan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Akmal (2007) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah besar kecilnya pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan hak karyawan akan sangat mempengaruhi kedisiplinannya. Dengan adanya kompensasi yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku. Kemudian pendapat tersebut diperkuat

oleh Hasibuan (2019:195) yang menjelaskan bahwa kompensasi ikut mempengaruhi disiplin karyawan. Disiplin karyawan tidak akan baik apabila kompensasi yang diterima masih kurang untuk memenuhi kebutuhan hidup layak.

Menurut Peraturan Presiden No. 78 tahun 2015 tentang Pengupahan, Kebutuhan Hidup Layak (KHL) adalah standar kebutuhan pekerja untuk dapat hidup layak secara fisik dalam satu bulan. Kebutuhan hidup layak merupakan salah satu komponen formula perhitungan upah minimum. Formula perhitungan upah minimum adalah formula yang digunakan oleh Gubernur untuk menentukan Upah Minimum Kabupaten dalam suatu provinsi setiap tahunnya.

Berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Barat tentang Upah Minimum Kabupaten/kota di daerah Provinsi Jawa Barat tahun 2019 menetapkan bahwa Upah Minimum Kabupaten untuk Kabupaten Purwakarta adalah Rp. 3.722.299,94. Dalam keputusan Gubernur tersebut juga dijelaskan bahwa pengusaha dilarang untuk mengurangi atau menurunkan kompensasi tersebut sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Namun perusahaan tetap diberikan wewenang untuk menentukan sistem dan besaran kompensasi asalkan tidak lebih rendah dari ketentuan tersebut.

Upah minimum dibuat berdasarkan Peraturan Presiden No. 78 tahun 2015 tentang Pengupahan, mengatur mengenai formula perhitungan upah minimum sebagai berikut; upah minimum tahun berjalan ditambah dengan hasil perkalian antara upah minimum tahun berjalan dengan penjumlahan tingkat inflasi nasional tahun berjalan dan tingkat pertumbuhan produk domestik bruto tahun berjalan. Kebutuhan hidup layak (KHL) terdapat dalam upah minimum tahun berjalan.



Kebutuhan hidup layak (KHL) berdasarkan Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. 13 tahun 2012 terdiri dari beberapa komponen kebutuhan hidup. Komponen kebutuhan hidup layak diantaranya; (1) Makanan dan minuman, (2) Sandang, (3) Perumahan, (4) Pendidikan, (5) Kesehatan, (6) Transportasi, (7) rekreasi dan tabungan. Berbagai peraturan pemerintah ini ditetapkan atas kesepakatan antara pengusaha dan pekerja/buruh atau serikat pekerja/buruh. Perusahaan dilarang memberikan kompensasi lebih rendah dari ketentuan peraturan perundang-undangan.

Menurut hasil wawancara prasurvei yang dilakukan peneliti kepada 10 orang karyawan, karyawan mengeluhkan pemberian kompensasi yang kecil. Para karyawan mengatakan kompensasi yang diberikan tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, dan tidak seimbang antara besarnya kompensasi yang diberikan dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan. Karyawan juga mengeluhkan akan kompensasi yang jauh dibawah Upah Minimum Kabupaten (UMK). Serta kompensasi yang diberikan dibawah kompensasi pada perusahaan AMDK pada umumnya yang besarnya kurang lebih Rp. 2.000.000,- sementara pada CV. Rahmat, kompensasi yang diberikan kurang lebih Rp. 800.000,- sampai Rp. 1.200.000,- .

Selain kompensasi, berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, faktor lain yang mempengaruhi kedisiplinan adalah beban kerja. Menurut Sunyoto (2012:64), beban kerja yang terlalu banyak menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menurunkan disiplin. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi,

volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya. Lamanya jam kerja menentukan beban kerja dari suatu pekerjaan. Jam kerja pada Cv. Rahmat pershiftnya yaitu 9 jam/shift untuk 6 hari dalam seminggu. Jam kerja tersebut melebihi batas jam kerja pershift yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang Nomer 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 77. Dimana batas jam kerja pershift untuk 6 hari dalam seminggu adalah 7 jam/shift.

Suci R. Mar'ih (2017: 35) mengemukakan bahwa beban kerja yang diberikan kepada karyawan terlalu tinggi akan menimbulkan kelelahan saat bekerja, menurunkan konsentrasi, serta penurunan kedisiplinan. Sementara apabila beban kerja yang diberikan terlalu rendah akan menimbulkan kebosanan kepada karyawan serta menurunkan konsentrasi karyawan. Kemudian beban kerja yang ideal adalah ketika karyawan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan fisik dan mentalnya.

Dengan memperhatikan permasalahan diatas dan mengingat betapa pentingnya masalah kompensasi, beban kerja serta kedisiplinan bagi perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **"PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP DISIPLIN KARYAWAN PADA CV. RAHMAT"**.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

Pada bagian ini, fenomena-fenomena serta permasalahan yang diangkat pada latar belakang penelitian ini akan diidentifikasi dan dirumuskan permasalahannya menjadi beberapa bagian, yaitu sebagai berikut

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang telah diuraikan sebelumnya. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis merumuskan identifikasi masalah yang terjadi pada objek penelitian yang kemudian dijadikan sebagai bahan penelitian :

#### **Disiplin Karyawan :**

1. Karyawan sering terlambat masuk kerja.
2. Karyawan sering tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak jelas.
3. Karyawan kurang mematuhi peraturan dan perintah dari perusahaan.
4. Rendahnya kesadaran karyawan tentang disiplin karyawan.
5. Tidak ada pengawas khusus yang mengawasi dan menilai karyawan.

#### **Kompensasi :**

1. Kompensasi tidak sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan.
2. Kompensasi yang diberikan tidak dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.
3. Kompensasi yang diberikan dibawah Upah Minimum Kabupaten.

#### **Beban Kerja :**

1. Beban kerja yang diberikan perusahaan terlalu tinggi.
2. Jam kerja yang terlalu panjang.
3. Beban kerja yang diberikan tidak sesuai dengan waktu yang ditargetkan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kompensasi pada CV. Rahmat.
2. Bagaimana beban kerja pada CV. Rahmat.
3. Bagaimana disiplin karyawan pada CV. Rahmat.
4. Seberapa besar pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap disiplin karyawan pada CV. Rahmat baik secara simultan maupun parsial.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kompensasi pada karyawan CV. Rahmat.
2. Beban kerja pada karyawan CV. Rahmat.
3. Disiplin karyawan pada CV. Rahmat.
4. Besarnya pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap disiplin karyawan pada CV. Rahmat.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1.4.1 Kegunaan Secara Teoritis**

Menambah wawasan dan pengetahuan yang tidak diperoleh selama perkuliahan dan penerapan teori yang berkaitan dengan peningkatan sumber daya

manusia pada saat kuliah, khususnya pada kompensasi, beban kerja dan kedisiplinan karyawan. Sebagai bahan masukan untuk pengembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan yang telah ada serta guna mencapai ilmu yang lebih tinggi khususnya mengadakan penelitian masalah Sumber Daya Manusia.

#### **1.4.2 Kegunaan Secara Praktis**

##### **1. Bagi Penulis**

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia dan praktik penelitian, serta penulis dapat mengetahui bagaimana kompensasi, beban kerja dan kedisiplinan karyawan sebenarnya yang ada pada karyawan, selain itu penulis dapat mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kedisiplinan karyawan.

##### **2. Bagi perusahaan**

Penelitian ini dapat memberikan informasi keadaan sesungguhnya yang dirasakan oleh karyawan mengenai kompensasi, beban kerja dan kedisiplinan karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran yang dapat dipertimbangkan bagi perusahaan mengenai pentingnya pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kedisiplinan karyawan serta dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan dengan mempertimbangkan untuk melakukan usulan-usulan yang diberikan oleh penulis.

##### **3. Bagi Peneliti Lain**

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pemikiran bagi pembaca yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sama serta

membantu pembaca untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kedisiplinan karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas literasi yang berhubungan dengan topik penelitian. Literasi yang akan dibahas yaitu referensi mengenai manajemen, manajemen sumber daya manusia, kompensasi, beban kerja, serta kedisiplinan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses dimana suatu organisasi atau perusahaan dalam melakukan suatu usaha harus mempunyai prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya manajemen yang baik dalam suatu perusahaan maka akan membuat perusahaan tersebut lebih mudah dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Dalam mencapai sasaran atau tujuan tersebut, perusahaan perlu memperhatikan berbagai proses dalam manajemen, seperti proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengontrolan.

Menurut James A.F. Stoner (2012:4) menjelaskan pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

*“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization member and using all other organizational resources to active stated organizational goals.”*

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Kemudian George R. Terry (2013:5) mengemukakan pendapat yang sama bahwa:

*“Management is a distinct proces consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determined and accomplish stated objectivities by the use of human being and other re”sources”.*

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Sementara P. Robbins dan Coutler mengungkapkan bahwa (2016:8):

*“Management is the process of coordinating the activities of the job so that the job completed effectively and efficiently through other people.”*

“Manajemen merupakan proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap berbagai sumber daya yang dimiliki sehingga tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien. Dari pengertian ini kita dapat menyimpulkan bagaimana pentingnya manajemen bagi perusahaan maupun organisasi

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan yaitu meliputi *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Fungsi manajemen menurut para ahli sebenarnya memiliki kesamaan hanya terdapat sedikit perbedaan istilah didalamnya. seperti yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut.



Fungsi-fungsi manajemen menurut pendapat Murwansyah (2010: 3) diantaranya adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan serta pengendalian. Sementara pendapat Louis A. Allen yang diterjemahkan oleh Supomo dan Eti Nurhayati (2018: 4) fungsi-fungsi manajemen adalah *leading* (pembimbingan), *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), dan *controlling* (Pengendalian). Kemudian terdapat pula fungsi manajemen menurut GR. Terry dalam Hasibuan (2019: 3) yaitu fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan Pengawasan (*controlling*).

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen yang berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi atau perusahaan. Tujuan perusahaan tidak mungkin terwujud tanpa adanya peran aktif dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. MSDM dapat dikatakan sumber daya paling penting bagi perusahaan, karena MSDM lah yang dapat mengolah sumber daya yang lain. Oleh karena itu MSDM perlu diperhatikan dalam setiap prosesnya, seperti proses perekrutan, seleksi, pelatihan, kompensasi, penilaian dan pemberhentian.

Sedarmayanti (2011:1) mengungkapkan bahwa :

”Manajemen Sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.”

Sejalan dengan pendapat Garry Dessler (2011:10) tentang manajemen sumber daya manusia adalah:

*“Human Resource Management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management positions, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.”*

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek sumber daya manusia dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.”

Sementara Stephen P. Robbins (2012:4) berpendapat bahwa:

*“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate and maintain employees”.*

“Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada acara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan.”

Berdasarkan pernyataan menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.2.1 Fungsi MSDM**

Fungsi manajemen SDM adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat didalam proses manajemen SDM yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia. Stephen Robbins dan Mery Coulter (2016: 27) mengungkapkan bahwa fungsi-fungsi MSDM terdiri dari; (1) Pengadaan SDM, (2) Pengembangan SDM, (3) Pengintegrasian, (4) Kompensasi, serta (5) Pemeliharaan.

Sementara Edy Sutrisno (2019: 9) mengemukakan fungsi MSDM yang lebih lengkap, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Menurut Hasibuan (2019: 21) Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengadaan SDM

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia. Pengadaan tenaga kerja yang dimaksud agar memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja sehingga mencapai tujuan organisasi (Supomo dan Eti Nurhayati, 2018:26).

3. Pengembangan SDM

Fungsi ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Pada tahap ini, terdapat proses penilaian kinerja dalam rangka peningkatan kinerja untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain dengan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru

maupun karyawan lama. Menurut Edy Sutrisno (2019:10) pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 4. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian meliputi motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2019:2) pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 5. Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atau jasa-jasa yang mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagai kontribusi karyawan atas pekerjaannya. Menurut Kasmir (2018:17) kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

#### 6. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya, biasanya memiliki kinerja yang baik.

## 7. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial (Hasibuan, 2019: 23).

## 8. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Berdasarkan uraian fungsi-fungsi MSDM diatas, maka dapat dikatakan bahwa MSDM mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2.2 Tujuan MSDM**

Tujuan MSDM merupakan salah satu cara untuk memanfaatkan tenaga kerja manusia agar sesuai dan tepat sasaran dalam rangka mempermudah pencapaian tujuan perusahaan. Adapun tujuan MSDM menurut Veithzal Rivai (2009: 51) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan. Sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kelebihan dan kekurangan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, pengintegrasian, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi.
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan MSDM adalah mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### **2.1.3 Kompensasi**

Permasalahan mengenai kompensasi merupakan hal yang cukup rumit sehingga setiap perusahaan seharusnya memiliki cara sendiri untuk menetapkan kompensasi yang baik dan sesuai. Menurut Sedarmayanti (2007:239) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi bertujuan untuk menghargai kinerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan bermutu, pengendalian biaya serta untuk memenuhi peraturan. Kemudian Veitzal dan Sagala (2009:741) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua

jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Sementara itu, menurut Darsono dan Siswandoko (2011: 269) kompensasi merupakan segala sesuatu bentuk imbalan yang diterima oleh seseorang (pekerja) sebagai imbalan atas kerja mereka. Menurut Handoko dalam Sutrisno (2019: 183) yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Werther dan Davis yang diterjemahkan oleh Sinambela (2019: 218) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi perusahaan. Kemudian menurut Sinambela (2019: 220) mengatakan bahwa kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan.

Berdasarkan pengertian kompensasi menurut para ahli yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jerih payahnya baik berupa tenaga, waktu, pikiran maupun emosi. Oleh karena itu, kompensasi merupakan hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Pemberian kompensasi harus dipertimbangkan dengan baik oleh perusahaan agar para karyawan mendapatkan kompensasi yang sesuai, sehingga tidak terjadi masalah yang berkaitan dengan kompensasi dan tidak mengganggu proses pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.1.3.1 Tujuan Kompensasi**

Tujuan kompensasi adalah balas jasa perusahaan kepada karyawan agar karyawan dapat terus memberikan kontribusinya kepada perusahaan. Menurut Handoko (2012: 156) tujuan kompensasi adalah (1) memperoleh personalia yang berkualitas, (2) mempertahankan para karyawan yang ada sekarang, (3) menjamin keadilan, (4) menghargai perilaku yang diinginkan, (5) mengendalikan biaya-biaya, dan (6) memenuhi peraturan-peraturan legal.

Samsudin Sadili (2005:188) menjelaskan bahwa perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi kepada karyawannya dengan tujuan untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi, meningkatkan produktivitas kerja, memajukan organisasi atau perusahaan, serta menciptakan keseimbangan dan keadilan. Sementara secara umum tujuan pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan adalah untuk memberikan hak karyawan, memberikan rasa keadilan, memperoleh karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan, menghargai karyawan, pengendalian biaya, memenuhi peraturan pemerintah, serta menghindari konflik (Kasmir, 2018:26).

Menurut beberapa ahli diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan kompensasi adalah untuk memberikan hak karyawan atas konstribusinya terhadap perusahaan, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara layak sehingga karyawan terus bertahan untuk bekerja di perusahaan. Untuk mengetahui besar kecilnya dan kelayakan kompensasi maka terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi.



### **2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak ditentukan begitu saja, ada berbagai faktor yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk menentukan besaran kompensasi, terdapat perhitungan-perhitungan yang rasional dan dapat dipertanggung jawabkan secara yuridis. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:127) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan ketersediaan perusahaan, serikat buruh/organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, pemerintah dengan undang-undang dan peraturan kepresidenan, biaya hidup/ *costliving*, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, serta jenis dan sifat pekerjaan.

Sementara menurut Edy Sutrisno (2019:191) faktor- faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi terdapat 6 hal, diantaranya adalah (1) tingkat biaya hidup, (2) tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain, (3) tingkat kemampuan perusahaan, (4) jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab, (5) peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta (6) peranan serikat buruh. Dengan adanya faktor-faktor tersebut sehingga dapat diketahui besaran kompensasi yang layak yang harus diberikan perusahaan.

Pemberian kompensasi tidak terlepas dari sistem pemberian kompensasi. Dengan ditetapkannya sebuah sistem kompensasi oleh perusahaan, maka karyawan dapat mengetahui bagaimana proses pemberian kompensasi.

### **2.1.3.3 Sistem Kompensasi**

Dengan merancang sistem kompensasi yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi atau perusahaan, karena disatu sisi kompensasi akan

berdampak pada biaya operasi, disisi lain kompensasi akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja mengharapkan kompensasi dari organisasi atau perusahaan dimana dia bekerja, sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan.

Menurut Edy Sutrisno (2019: 196). Perusahaan harus benar-benar merancang sistem kompensasi secara efektif dan efisien. Namun demikian, dalam penerapannya masih terdapat kendala, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain perubahan desain pekerja, komposisi, dan *skill* tenaga kerja semakin beragam akan mempersulit penilaian kinerja serta keakuratan penilaian kinerja itu sendiri. Sistem kompensasi yang didasarkan kinerja merupakan salah satu alternatif untuk menjembatani kepentingan kedua belah pihak. *Merit pay* merupakan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja karena semakin tinggi kinerja yang dicapai karyawan, maka akan semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya.

Henry Simamora (2008: 219) mengemukakan bahwa *merit pay* merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik. Sementara menurut Adrew E Sikula (2008:251) mengemukakan bahwa *merit pay* merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi (*performance*) karyawan. Namun terdapat beberapa masalah yang dalam penggunaan sistem *merit pay*.

Gomes (2003: 129) menjelaskan bahwa masalah yang dihadapi manajemen organisasi dalam menerapkan sistem *merit pay* adalah meliputi empat hal. Pertama, kesulitan dalam mendefinisikan dan mengukur kinerja individu. Kedua, tidak tepatnya proses penilaian yang berkaitan dengan sistem *merit pay*. Ketiga, masalah kesenjangan kepercayaan dan kerja sama antara manajemen dengan pegawai. Keempat, skeptisme para pegawai, yaitu pembayaran mereka dikaitkan dengan kinerja.

Sementara berdasarkan pendapat Handoko (2012: 155) bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan adalah mencerminkan harga kemampuan dan keahlian pegawai atau penghargaan atas pendidikan dan pelatihan yang telah mereka peroleh. Hal tersebut adalah dalam rangka untuk meningkatkan fleksibilitas organisasional melalui sistem kompensasi berdasarkan keahlian (*skill-based pay*).

Bayaran yang didasarkan pengetahuan/keahlian adalah sistem imbalan yang pembayaran kepada para karyawan berdasarkan/berkaitan dengan keahlian yang mereka miliki dengan kaitan imbalan/reward berdasarkan tingkat kinerja atau senioritas. Landasan bagi *skill-based pay* adalah membayar lebih banyak karena karyawan menunjukkan bahwa mereka memperoleh serta menggunakan semakin lebih banyak pengetahuan maupun keahlian yang berharga bagi organisasi.

Dalam program yang menganut *skill-based pay*, pekerjaan-pekerjaan dikelompokkan ke dalam keluarga-keluarga pekerjaan (klaster) menurut jenis-jenis dari keahlian/pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakannya. Dalam program ini, keluarga-keluarga pekerjaan dikelompokkan menurut persyaratan-persyaratan pengetahuan. Karyawan dibayar menurut keahlian atau pengetahuan yang mereka tunjukkan.

Bayaran yang didasarkan keahlian dianggap meningkatkan produktivitas dengan menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan luwes. Dengan sistem tersebut, karyawan dibayar untuk keahlian yang mereka miliki. Sistem ini meredakan persaingan di antara sesama karyawan untuk merebut penilaian dari para penilai, karena yang menentukan bayaran seseorang adalah keahliannya dan bukan nilai yang diberikan oleh penilai. Biaya untuk penyelia juga berkurang karena keahlian karyawan meningkat, mengambil alih tanggung jawab atas fungsi-fungsi yang sebelumnya selalu dipegang oleh penilai.

Berbeda dengan pendapat menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:98) sistem kompensasi dibagi menjadi tiga sistem, diantaranya sebagai berikut :

1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun pekerja harian. Pemberian kompensasi menggunakan waktu ditetapkan jika prestasi sulit diukur per unit. Untuk karyawan tetap, kompensasi dibayar atas sistem waktu secara periode setiap bulannya. Pada kebijakan ini, biasanya ditentukan masa kerja dan ijazah terakhir yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Kebaikan sistem ini ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi akan dibayarkan tetap. Sementara itu, kelemahannya karyawan tidak akan tertantang untuk mendapatkan nilai lebih, dan kadang-kadang karyawan kurang aktif dan cenderung bermalas-malasan.

2. Sistem hasil (*output*)

Dalam sistem ini, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerjaan, seperti per potong, per meter, per kilogram, dan lain-lain. Dalam sistem hasil ini, besarnya kompensasi yang dibayarkan selalu berdasarkan kepada banyaknya unit yang dikerjakan, bukan lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini dapat diterapkan kepada karyawan tetap dan pekerjaannya tidak mempunyai standar fisik. Kebaikan sistem ini adalah akan memberikan rangsangan kepada karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi sehingga akan mendapatkan upah yang tinggi pula, atau sebaliknya. Jadi, asas keadilan dapat betul-betul ditegakkan. Hal yang perlu mendapat perhatian atasan atau mandor adalah kualitas barang yang dihasilkan.

Bila seorang karyawan mampu memproduksi tinggi, kadang-kadang faktor kualitas diabaikan. Mandor juga harus memperhatikan faktor memaksakan diri, karena hal ini akan mendatangkan hal-hal yang kurang diperhitungkan. Kelemahan sistem ini adalah hasil produksi yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu akan mendapatkan upah yang rendah pula. Jadi sebaiknya ditetapkan standar upah minimal, supaya rasa kemanusiaannya mendapat perhatian sebaik-baiknya dengan diikuti pengupahan intensif.

### 3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya upah berdasarkan sistem sistem borongan cukup rumit, karena harus mempertimbangkan lama mengerjakannya serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Dalam sistem borongan, pekerja bisa mendapat kompensasi besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi pekerja.

Perusahaan perlu merancang dengan matang sistem kompensasi yang cocok dengan perusahaan itu sendiri, agar tidak terjadinya masalah dikemudian hari karena kurang tepatnya sistem yang digunakan. Perusahaan harus memberikan kompensasi secara layak dan adil. Untuk melindungi karyawan dari tidak layaknya kompensasi yang diberikan perusahaan, maka pemerintah menetapkan peraturan dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan. Dengan adanya peraturan pemerintah ini, maka perusahaan perlu mengikuti standar-standar pemberian kompensasi kepada para karyawannya. Apabila perusahaan tidak memberikan kompensasi sesuai dengan peraturan maka perusahaan akan dikenakan sanksi.

#### **2.1.3.4 Kompensasi Menurut Undang-Undang**

Pemerintah melakukan perlindungan terhadap para karyawan dengan mengeluarkan peraturan mengenai kompensasi diatur dalam Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Menurut undang-undang setiap pekerja atau buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan (pasal 88 ayat 1). Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan, pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja atau buruh (pasal 88 ayat 2).

Dalam pasal 88 ayat kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja atau buruh meliputi (1) Upah minimun, (2) Upah kerja lembur, (3) Upah tidak masuk kerja karena berhalangan, (4) Upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan

lain diluar pekerjaannya, (5) Upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya,

(6) Bentuk dan cara pembayaran upah, serta (7) Denda dan potongan upah. Pemerintah menetapkan upah minimum berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi. Pasal 89 ayat 1 menjelaskan bahwa upah minimum terdiri atas Upah minimum berdasarkan wilayah provinsi atau kabupaten/kota dan upah minimum berdasarkan sector pada wilayah provinsi atau kabupaten/kota.

Upah minimum diarahkan kepada pencapaian kebutuhan hidup layak (KHL). Upah minimum ditetapkan oleh gubernur dengan memperhatikan rekomendasi dari Dewan Pengupahan Provinsi dan /atau Bupati/ Walikota (Pasal 89 ayat). Pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum. Bagi pengusaha yang tidak mampu membayar upah minimum dapat dilakukan penangguhan.

Setiap perusahaan seharusnya mengikuti peraturan pemerintah diatas dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya, agar perusahaan tetap diizinkan beroperasi dan tidak ditutup oleh pemerintah. Selain itu dengan mengikuti peraturan ini, karyawan akan mendapatkan sesuai dengan haknya. Kemudian sumber daya manusia tidak terlepas dari hubungannya dengan semua jenis pemberian kompensasi sebagai imbalan dari kontribusi karyawan kepada perusahaan.

#### **2.1.3.5 Jenis-Jenis Kompensasi**

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya sering kali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen-komponen kompensasinya. Namun jenis-jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda. Dalam praktiknya ada banyak jenis kompensasi yang diberikan perusahaan. Menurut Kasmir (2018:240) secara garis besar kompensasi dibagi kedalam dua macam kompensasi yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu :

1. Kompensasi keuangan

Kompensasi keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang baik secara periodik (mingguan, bulanan, atau tahunan). Menurut Nawawi (2005: 316) Kompensasi keuangan terbagi menjadi dua yaitu (1) gaji pokok yang terdiri dari gaji dan upah, dan (2) gaji variabel yang terdiri dari bonus, komisi dan insentif. Berikut ini merupakan penjelasan dari masing-masing komponen :

- a. Gaji

Menurut Herman Sopyandi (2008:162) Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau mingguan. Gaji bersifat tetap, artinya jumlahnya diberikan secara bulan yang besarnya bervariasi sesuai dengan golongan atau kepangkatan yang diembannya. Besarnya gaji juga ditentukan oleh berbagai pertimbangan, utamanya adalah masalah kinerjanya karyawan, disamping kemampuan perusahaan.

- b. Upah



Upah merupakan pendapatan yang diperoleh dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pembayaran upah bersifat tidak tetap yang diberikan harian, mingguan, atau sesudah pekerjaan diselesaikan. Biasanya pembayaran upah diberikan kepada pekerja lepas atau harian. Sementara menurut Veitzal Rivai (2011:222) upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c. Bonus

Bonus merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan. Bonus biasanya diberikan apabila dalam dua jenis, yaitu bonus umum dan bonus khusus. Bonus umum diberikan kepada semua karyawan yang besarnya biasanya tergantung dari jabatannya. Sementara itu bonus khusus yaitu bonus yang diberikan untuk individu dan bonus kelompok (unit kerja). Bonus ini diberikan karena adanya kinerja atau prestasi kerja individu atau kelompok yang meningkat. Besarnya bonus yang diterima, biasanya tergantung kinerja karyawan dan keuntungan perusahaan.

d. Komisi

Komisi merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan, misalnya dalam kemampuannya menjual suatu barang atau produk. Besarnya komisi yang diberikan tergantung dari kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

e. Insentif

Insentif merupakan rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerja, sehingga dengan pemberian insentif kinerja akan meningkat. Insentif juga diberikan untuk pekerjaan tertentu yang tidak semua orang mau atau mampu untuk melaksanakannya. Insentif dapat diberikan untuk mereka yang hadir tepat waktu tanpa absen dalam suatu periode. Atau dapat pula insentif diberikan setelah selesai melakukan pekerjaan yang melebihi dari target yang telah ditentukan. Menurut Herman Sofyandi (2008:162) insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

## 2. Kompensasi bukan keuangan

Kompensasi bukan keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin. Jenis kompensasi bukan keuangan terdiri dari (1) Tunjangan kesehatan, (2) perumahan, serta (3) kesejahteraan karyawan. Pemberian kompensasi ini disesuaikan dengan perusahaan masing-masing dan hubungan antara pengusaha dan para pekerja. Perusahaan yang telah maju biasanya memberikan banyak tunjangan guna mempertahankan karyawan yang berkualitas dan agar meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Kesimpulannya jenis-jenis kompensasi dapat berbeda-beda pada setiap perusahaan. Pemberian jenis-jenis kompensasi ini disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan perusahaan. Perusahaan maju memberikan banyak jenis kompensasi agar meningkatkan loyalitas karyawan. Pemberian kompensasi tidak terlepas dari indikator kompensasi.

### **2.1.3.6 Indikator Kompensasi**

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Veithzal Rivai (2011) bahwa indikator yang disajikan dalam menilai kompensasi adalah :

1. Gaji dan upah (baik yang diterima oleh pegawai karena kompensasinya terhadap perusahaan).
2. Insentif (tambahan kompensasi diluar gaji dan upah diberikan oleh perusahaan).
3. Fasilitas (kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pegawai sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi pegawai agar semangat bekerjanya).
4. Tunjangan (kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, seperti tunjangan kinerja, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan).

Indikator-indikator kompensasi tersebut dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak bagi karyawannya. Dengan pemberian kompensasi yang layak akan membuat karyawan senang dan tujuan perusahaan tercapai. Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak terlepas dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Karena dengan tingginya tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan maka banyak kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut. Sehingga tingkat pendidikan menentukan besaran gaji yang akan didapatkan oleh karyawan.

#### 2.1.4 Pengertian Beban Kerja

Pengertian beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisa beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi (Siswanto, 2003).

Menurut Peraturan Menteri dalam Negeri (2008) berpendapat bahwa Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan normal waktu. Menurut Munandar (2010:8) menyatakan bahwa Beban kerja adalah satu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Sementara menurut Soeprihanto (2010:7) berpendapat bahwa beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Hasibuan (2019: 50) menjelaskan bahwa analisis beban kerja (*Work load analysis*) adalah penentuan jumlah karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Hasibuan (2019: 51) juga menjelaskan formula untuk menghitung beban kerja, formula analisis beban kerja tersebut adalah volume pekerjaan dibagi standar prestasi per orang setiap harinya dikali satu orang.

Dari pengertian beban kerja diatas, sehingga dapat disederhanakan bahwa beban kerja adalah beban yang diemban oleh suatu jabatan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Berat atau ringannya beban kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja agar perusahaan dapat mengontrol beban kerja pada karyawan.

#### **2.1.4.1 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Beban Kerja**

Beban kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menyebabkan beban kerja seorang karyawan menjadi berat atau ringan. Perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor tersebut agar dapat mengetahui dan mencegah terjadinya beban kerja yang terlalu tinggi.

Sementara menurut Suci R. Mar'ih Koesomowidjojo (2017:24) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja diantaranya: (1) Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti berupa jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan, atau persepsi (faktor psikis). (2) Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan mempengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti lingkungan, tugas-tugas fisik, dan organisasi kerja.

#### **2.1.4.2 Indikator Beban kerja**

Untuk mengetahui seberapa besar beban tenaga kerja terdapat berbagai indikator untuk mengetahui tingkat beban kerja karyawan. Menurut Suci R. Mar'ih Koesomowidjojo (2017:33) indikator beban kerja terdiri dari :

1. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya yang berada pada divisi produksi tertentu akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Se jauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

2. Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

3. Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan.

#### **2.1.4.3 Manfaat Analisis Beban Kerja**

Analisis beban kerja bermanfaat dari dua sisi, yaitu manfaat analisis beban kerja dari sisi MSDM dan dari sisi keuangan. Berikut ini merupakan manfaat analisis beban kerja dari sisi MSDM menurut Edy Sutrisno (2014: 41) :

1. Sebagai dasar untuk merencanakan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Artinya manajemen dapat membagi waktu kerja masing-masing pekerja dengan beban yang dimiliki. Penentuan waktu yang harus dikerjakan mengacu kepada standar penyelesaian pekerjaannya.
2. Mengoptimalkan SDM yang ada, sehingga tidak ada yang kekurangan pekerjaan atau yang berlebihan. Baik kekurangan maupun kelebihan akan membuat tidak efektifnya pekerjaan itu sendiri.
3. Sebagai dasar untuk menentukan keseimbangan pembagian kerja antar unit atau bagian yang ada dalam suatu perusahaan. Artinya tidak ada yang merasa dirugikan dan diberlakukan secara tidak adil.
4. Sebagai dasar untuk menentukan sistem dan prosedur kerja. Artinya jika dirasakan terdapat kekurangan, maka diperlukan perbaikan secepatnya, demikian pula sebaliknya. Sehingga tidak mengacaukan pekerjaan. Prosedur kerja jangan dibuat berbelit-belit tetapi sedapat mungkin dipermudah.
5. Sebagai salah satu dasar untuk menetapkan standar prestasi kerja seseorang. Bagi mereka yang mampu memenuhi beban yang telah ditetapkan mendapat penilaian sendiri, demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak dapat memenuhi beban kerja yang diberikan maka prestasi kerjanya tidak baik dan perlu diberikan sanksi.
6. Sebagai dasar untuk menentukan kebijakan kompensasi, berupa gaji, bonus, insentif atau *benefit* lainnya. Artinya makin besar beban kerjanya, maka kompensasi yang diperoleh juga besar, demikian pula sebaliknya.

7. Sebagai dasar untuk menentukan jenjang karir, apakah perlu dipromosi, demosi atau dirotasi. Hal ini tidak berkaitan langsung, tetapi melalui kinerja dan kemampuan kerja. Jika beban kerja dapat dikerjakan sesuai standar, maka prestasi kerjanya baik, sehingga akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, demikian pula sebaliknya.
8. Sebagai dasar untuk menentukan pelatihan bagi mereka yang dirasakan masih belum mampu memenuhi beban kerjanya. Artinya bagi karyawan yang dianggap tidak atau kurang mampu maka perlu diberikan pelatihan agar kemampuannya bertambah.

Sementara itu manfaat analisis beban kerja dari sisi keuangan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan perhitungan harga pokok suatu produk, artinya besarnya biaya yang dikeluarkan untuk suatu jabatan.
2. Pengendalian biaya yang dikeluarkan baik untuk biaya gaji, upah, lembur karyawan atau biaya lainnya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa analisis beban kerja memiliki manfaat dari dua sisi, yaitu dari sisi MSDM dan sisi keuangan.

#### **2.1.4.4 Metode Analisis Beban Kerja**

Metode analisis beban kerja dalam praktiknya dapat dilakukan dengan dua metode yaitu; (1) Pengamatan terus-menerus yang artinya pengamatan dilakukan terhadap objek secara terus-menerus, pengamatan ini dapat dilakukan salah satunya dengan cara jam henti. Kemudian (2) Pengamatan secara tidak terus menerus, pengamatan cara ini dilakukan terhadap objek hanya dalam waktu tertentu saja,



salah satu cara melakukan pengamatan ini yaitu dengan cara membuat laporan harian, mingguan atau bulanan (Kasmir, 2016: 44).

Sementara Suci R. Marih Koesomowidjojo (2017: 60) memaparkan beberapa metode yang dapat dilakukan untuk menganalisis beban kerja. Metode-metode tersebut yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode Daftar Pertanyaan/ Koesioner

Dengan dilakukannya metode ini dapat diketahui informasi mengenai uraian pekerjaan, tugas, tanggung jawab, hak karyawan atas pekerjaan, beban kerja yang diterima pada suatu periode tertentu, kualifikasi yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, hingga informasi tentang bagaimana kerja sama yang terjadi dalam suatu kelompok kerja pada divisi pekerjaan tempat karyawan tersebut berada.

Namun pelaksanaan metode koesioner ini dalam pelaksanaannya memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dalam metode ini adalah sebagai berikut:

- a. Informasi yang didapatkan secara bersamaan dan cepat karena koesioner dibagikan secara serentak.
- b. Tekanan pada psikis karyawan dapat diminimalkan mengingat pengisian koesioner dapat dilaksanakan tanpa adanya kehadiran spesialis SDM yang sering kali cenderung memberikan tekanan karena prasangka pribadi masing-masing karyawan.

- c. Karyawan memiliki kebebasan untuk mengisi koesioner karena minimnya tekanan bertatap muka langsung dengan pihak spesialis SDM.
- d. Pertanyaan yang tercantum pada koesioner dapat sama antara satu divisi dan divisi lainnya sehingga memudahkan dalam menetapkan penilaian atas beban kerja yang dirasakan oleh karyawan.
- e. Koesioner dapat dibagikan tanpa adanya keharusan kehadiran para spesialis SDM.

Sementara kekurangan dari metode koesioner adalah sebagai berikut :

- a. Sulitnya mencari validitas hasil dari pemilihan metode koesioner sebagai salah satu metode yang dipilih oleh perusahaan dalam melakukan analisis beban kerja
- b. Seringkali responden kurang teliti dalam memberikan jawaban pertanyaan yang tercantum dalam koesioner sehingga tak jarang ada pertanyaan-pertanyaan yang tidak terjawab.
- c. Kejujuran responden dalam memberikan jawaban atas pertanyaan sehingga dapat dicapai validitas dan realibilitas hasil dalam koesioner yang telah diberikan kepadanya.
- d. Kurangnya kesadaran atas hasil penilaian dari koesioner ini, responden seringkali terlambat atau bahkan tidak mengembalikan koesioner.

## 2. Metode Wawancara

Wawancara merupakan cara untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan dijawab saat itu juga.

Wawancara yang dilakukan ini dengan cara bertatap muka antara *interviewer* dengan sumber informasi dalam hal ini karyawan.

Kelebihan dari metode wawancara adalah :

- a. Dapat meminimalisir kesalah pahaman yang terjadi antara pewawancara dan karyawan
- b. Hasil wawancara dapat dipertanggung jawabkan.
- c. Pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya oleh pihak perusahaan dalam hal ini dimandatkan kepada pewawancara dapat dikembangkan lebih lanjut.

Kekurangan dari metode wawancara yaitu:

- a. Terbatasnya data/informasi yang diperoleh
  - b. Membutuhkan waktu dan biaya yang cukup tinggi, apalagi bila wawancara ini dilakukan pada suatu perusahaan yang memiliki cakupan sangat luas.
3. Metode Pengamatan Langsung

Pengamatan langsung akan bermanfaat apabila dilakukan pada pekerjaan tertentu yang dapat diamati secara fisik. Misalnya, untuk karyawan yang bertugas dibidang akunting atau karyawan yang bekerja dibidang produksi dengan jam kerja yang diatur dengan *shift* dan volume kerja yang telah ditetapkan oleh supervisornya. Hasilnya akan dapat segera diambil kesimpulannya dengan melihat dan membandingkan antara volume kerja dan waktu yang dihabiskan/dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Kelebihan dari metode pengamatan langsung adalah:

- a. Memungkinkan untuk melakukan pencatatan yang bersamaan dengan terjadinya suatu gejala disuatu divisi.

- b. Metode pengamatan langsung dapat dilakukan apabila tidak memungkinkan melakukan dan membagikan koesioner karena responden/objek pengamatan hanya memiliki sedikit waktu untuk mengisi koesioner dan mengikuti sesi wawancara.

Sementara kelemahan dari metode pengamatan langsung adalah sebagai berikut:

- a. Minimnya objektivitas dari pihak spesialis SDM.
- b. Ada banyak informasi pribadi yang tidak dapat digali karena spesialis SDM tidak dapat melakukan wawancara detail dan langsung pada tiap-tiap karyawan.
- c. Adanya kemungkinan pengamatan yang hasilnya tidak wajar akibat dari sikap karyawan yang mengetahui bila dirinya diamati sehingga melakukan pekerjaan tidak seperti hari-hari biasanya.

#### 4. Arsip Perusahaan

Metode koesioner, wawancara, dan pengamatan langsung yang dilakukan perusahaan tidak serta merta dapat menggali informasi secara lengkap dan detail. Dibutuhkan dokumen-dokumen lainnya yang sebelumnya telah disimpan oleh departemen SDM atau karyawan yang meliputi data kesehatan kerja karyawan, perpindahan tugas, tingkat kemangkiran tugas, tingkat keahlian, absensi, prestasi, intensitas keluhan, serta informasi pendidikan/ keahlian dan gaji karyawan. Dengan menggabungkan data-data tersebut, diharapkan analisis beban kerja yang dilakukan perusahaan dalam hal ini departemen SDM akan menghasilkan uraian dan angka yang jelas untuk meningkatkan potensi karyawan, baik secara individu maupun kelompok

sehingga nantinya akan memberikan kontribusi yang jauh lebih meningkat kepada kemajuan perusahaan.

### 2.1.5 Pengertian Disiplin

Disiplin merupakan suatu sikap seorang karyawan yang secara sadar untuk mengikuti peraturan dan perintah yang diberikan. Kedisiplinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan, sehingga pada akhirnya berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Sastrohadiwiryo Siswanto (2003: 129) menjelaskan :

“Disiplin merupakan suatu sikap menghargai, menghormati, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik secara tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.”

Kemudian Dessler (2011:285) mengungkapkan bahwa:

*“Discipline a procedure that corrects or punishes because a rule or procedure has been violated.”*

“Disiplin adalah suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum suatu karena suatu peraturan atau prosedur yang telah dilanggar.”

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2011:825) :

“Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

Edy Sutrisno (2014: 89) mengemukakan :

“Disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada, atau disiplin adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.”

Sementara menurut T. Hani Handoko (2012:208) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Pendapat lain menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:19) disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dari pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa disiplin adalah suatu sikap untuk mengikuti suatu prosedur atau peraturan yang berlaku secara sadar agar terhindar dari sanksi atau hukuman guna tercapainya peningkatan produktivitas perusahaan. Agar perusahaan dapat menjaga disiplin karyawan maka perusahaan harus mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi disiplin.

#### **2.1.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin**

Disiplin dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Bejo Siswanto (2010:292) faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan adalah (1) frekuensi kehadiran, (2) tingkat kewaspadaan karyawan, (3) ketaatan dalam standar kerja, (4) ketaatan dalam peraturan kerja, dan (5) etika bekerja. Sementara menurut Edy Sutrisno (2019:89) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **1. Besar kecilnya pemberian kompensasi**

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha

untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan atura disiplin yang sudah diterapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan yang tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Seorang pemimpin harus memiliki keberanian untuk mengambil tindakan yang sesuai dan memberikan sanksi yang berlaku ketika seorang karyawan melanggar disiplin kerja, maka karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap semberono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan, begitu juga sebaliknya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan membutuhkan perhatian dari pemimpinnya sendiri, keluhan dan kesulitan karyawan ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Dengan kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk menciptakan iklim kerja dan kebiasaan-kebiasaan yang memungkinkan penegakkan disiplin sebagai proses yang wajar, karena para karyawan akan menerima serta mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan sebagai pelindung bagi keberhasilan pekerjaan dan kesejahteraan pribadi mereka.

#### **2.1.5.2 Indikator-Indikator Disiplin**



Untuk mengetahui tingkat atau nilai disiplin yang dimiliki oleh karyawan suatu perusahaan, diperlukan adanya indikator disiplin. Berikut ini merupakan indikator disiplin menurut ahli.

Menurut Agustini (2011:73) menjelaskan bahwa indikator kedisiplinan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kehadiran

Dimana jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktifitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.

2. Tata cara kerja

Tata cara kerja adalah aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota perusahaan.

3. Ketaatan pada atasan

Mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

4. Kesadaran bekerja

Yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan dengan paksaan.

5. Tanggung jawab

Dimana kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

Sementara menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:194) indikator-indikator kedisiplinan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara idiel serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawanbersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik.

3. Balas jasa / kompensasi

Balas jasa atau kompensasi ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

#### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku *indisipliner* karyawan akan berkurang.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang *indisipliner* akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Pemimpin harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, *vertikal* maupun *horizontal* diantara semua karyawannya.

Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

#### **2.1.5.3 Tujuan Disiplin**

Setiap usaha selalu memiliki tujuan yang hendak dicapai, begitu juga dengan organisasi atau perusahaan juga memiliki tujuan dalam menetapkan kedisiplinan pada para karyawannya. Menurut Henry Simamora (2010:746) tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten terhadap aturan-aturan yang berlaku di perusahaan.
2. Menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahan.

Tujuan disiplin adalah untuk menjadikan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi seluruh karyawan, agar dapat tercapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

#### **2.1.5.4 Macam-Macam Disiplin**

Disiplin adalah suatu bentuk pencapaian tujuan organisasi atau instansi sehingga disiplin semakin berkembang dengan berbagai macam disiplin. Menurut Siagian (2006:06) menjelaskan bahwa disiplin itu ada bermacam-macam, diantaranya sebagai berikut :

1. Pendisiplinan preventif, tindakan yang mendorong karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

2. Pendisiplinan korektif, jika terdapat karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Menurut Veithzal Rivai (2009:827) macam-macam disiplin kerja terdiri dari :

1. Disiplin Retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individual (*individual rights perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Dari pendapat ahli diatas, terdapat berbagai macam bentuk disiplin karyawan yang harus diperhatikan dalam menjalankan kebijakan sebagai pimpinan dalam sebuah perusahaan. Berbagai macam disiplin ini harus selalu diperhatikan oleh perusahaan agar para karyawannya memiliki nilai disiplin yang baik.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengawasan kerja dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

| NO | Peneliti dan Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  | Persamaan   | Perbedaan  |
|----|---|---|---|--|
| 1. | Dini Krismasari,<br>Agus Frianto (2014)<br><br>Pengaruh<br>Kompensasi dan<br>Disiplin Kerja<br>Terhadap Prestasi<br>kerja Karyawan<br>Pabrik Gula Tjoekir   | Terdapat<br>pengaruh yang<br>signifikan antara<br>kompensasi dan<br>disiplin kerja<br>terhadap prestasi<br>kerja karyawan<br>baik secara<br>parsial maupun<br>simultan.   | Menggunakan<br>variabel<br>kompensasi<br>sebagai<br>variabel<br>bebas.  | Menambahkan<br>variabel<br>disiplin kerja<br>sebagai<br>variabel bebas<br>dan variabel<br>prestasi kerja<br>sebagai<br>variabel<br>terikat.                  |
| 2. | Lentina Hutabarta<br>(2017)<br><br>Pengaruh<br>Pengawasan,<br>Kompensasi dan<br>Budaya Organisasi<br>Terhadap Disiplin<br>Kerja Pada<br>Karyawan PT<br>Elnusa Petrofin<br>Pekan Baru  | Variabel<br>kompensasi<br>secara parsial<br>berpengaruh<br>secara signifikan<br>terhadap<br>kedisiplinan.<br>Variabel<br>kompensasi<br>secara simultan<br>berpengaruh<br>signifikan.  | Menggunakan<br>variabel<br>kompensasi<br>sebagai<br>variabel bebas<br>dan variabel<br>disiplin<br>sebagai<br>variabel<br>terikat. | Menambahkan<br>variabel<br>pengawasan<br>dan budaya<br>organisasi<br>sebagai<br>variabel<br>bebas.<br><br>Tempat atau<br>objek<br>penelitian.                |
| 3. | Anita Tria<br>Puspitasari, Supri<br>Wahyudi Utomo,<br>Elva Nuraina (2017)<br><br>Pengaruh Gaya<br>Kepemimpinan,<br>Kompensasi Dan<br>Lingkungan Kerja<br>Terhadap Disiplin<br>Kerja Karyawan<br>Pada Perusahaan Air<br>Minum Lawu Tirta<br>Kabupaten Magetan. | Secara parsial<br>menunjukkan<br>bahwa<br>kompensasi<br>berpengaruh<br>terhadap disiplin<br>kerja karyawan,<br>secara simultan<br>menunjukkan<br>kompensasi<br>berpengaruh<br>terhadap disiplin<br>kerja karyawan<br>pada Perusahaan<br>Air Minum Lawu<br>Tirta Kabupaten<br>Magetan. | Menggunakan<br>variabel<br>kompensasi<br>sebagai<br>variabel bebas<br>dan variabel<br>disiplin<br>sebagai<br>variabel<br>terikat. | Menambahkan<br>variabel gaya<br>kepemimpinan<br>dan variabel<br>lingkungan<br>kerja sebagai<br>variabel<br>bebas.<br><br>Tempat atau<br>objek<br>penelitian. |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 4. | <p>Zalmi Dzirrusydi, H. Harlen, Susi Hendriani (2017)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Indosawit Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau.</p> | <p>Beban Kerja dan Kompensasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap disiplin kerja pada PT. Indosawit Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau.</p> | <p>Menggunakan variabel kompensasi dan beban kerja sebagai variabel bebas.</p> | <p>Menambahkan variabel kepuasan sebagai variabel bebas, menambahkan variabel prestasi kerja sebagai variabel terikat dan menambahkan variabel disiplin kerja sebagai variabel intervening.</p> <p>Tempat atau objek penelitian.</p> |
| 5. | <p>Leili Suharti, Agung Susanto (2014)</p> <p>The Impact of Workload and Technology Competence on Technostress and Performance of Employees</p> <p>Indian Journal of Commerce &amp; Management Studies, Volume V Issue 2, May 2014</p>                                  | <p>Secara parsial beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja</p>   | <p>Menggunakan variable beban kerja sebagai variabel bebas.</p>                | <p>Menggunakan variable kinerja sebagai variabel terikat.</p>  |

|     |  |   |  |   |
|-----|--|---|--|---|
| 6.  | Maulina Hariyati (2011)<br><br>Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kelelahan Kerja Pada Pekerja Linting Manual di PT. Djitoe Indonesia Tobacco Surakarta.          | Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap kelelahan kerja.   | Menggunakan variabel beban kerja sebagai variabel bebas.   | Menambahkan variabel kelelahan kerja sebagai variabel terikat.  |
| 7.  | Istiqomah (2018)<br><br>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Pantes Sembako dan Alat Tulis Bantul. | Hasil pengujian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, beban kerja, dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pada Toko Pantes Sembako dan Alat Tulis Bantul. | Menggunakan variabel beban kerja sebagai variabel bebas.   | Menambahkan variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan menambahkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.<br><br>Tempat atau objek penelitian. |
| 8.  | Dewi Sofyan (2018)<br><br>Pengaruh Pemberian Kompensasi, Pelatihan dan Beban Kerja Terhadap Disiplin Karyawan PT Nippon Indosari Corpindo Purwakarta         | Hasil penelitian menemukan bahwa pemberian kompensasi, pelatihan dan beban kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap disiplin karyawan PT Nippon Indosari Corpindo Purwakarta.   | Menggunakan variabel kompensasi dan beban kerja sebagai variabel bebas dan variabel disiplin sebagai variabel terikat. | Menambahkan variabel pelatihan sebagai variabel bebas.<br><br>Tempat atau objek penelitian.   |
| 10. | Lazuardi Fahreza (2019)  | Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh antara   | Menggunakan variabel beban kerja sebagai   | Menambahkan variabel motivasi kerja sebagai   |



|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
|  | Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kedisiplinan Karyawan pada CV Zair Jaya Purwakarta | motivasi dan beban kerja terhadap Kedisiplinan Karyawan pada CV Zair Jaya Purwakarta. | variabel bebas dan variabel disiplin sebagai variabel terikat. | variabel bebas.<br><br>Tempat atau objek penelitian. |
|--|---|---|--|--|

Berdasarkan Tabel 2.1 hasil penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa telah terdapat beberapa penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kompensasi, dan beban kerja terhadap disiplin karyawan. Penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu sama-sama meneliti variabel kompensasi dan beban kerja terhadap disiplin karyawan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan signifikan antara variabel kompensasi dan beban kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap disiplin karyawan.

Dan selain itu, terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini, dimana waktu, tempat dan objek penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh penelitian terdahulu dan penelitian saat ini.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar penelitian yang disintesiskan dengan observasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Faktor penting dalam menciptakan instansi yang unggul yaitu sumber daya manusia yang potensial dan produktif. Perusahaan yang memiliki SDM yang handal, tentu ditunjang dengan kompensasi yang layak dan adil, serta beban kerja yang sesuai akan mampu meningkatkan nilai disiplin karyawan.

Disiplin karyawan merupakan suatu kesadaran sikap atau tingkah laku karyawan untuk mentaati peraturan yang telah ditetapkan perusahaan dan melaksanakan perintah yang diberikan oleh atasan atau perusahaan. Disiplin karyawan merupakan suatu keharusan bagi seluruh karyawan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan disiplin yang tinggi akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan, semakin tinggi nilai disiplin karyawan maka semakin tinggi pula produktivitasnya, begitu juga sebaliknya. Menurut Agustini (2011: 70) Apabila disiplin karyawan rendah, akan timbul berbagai masalah yang berhubungan dengan pelanggaran peraturan atau tidak melaksanakan perintah, sehingga masalah tersebut akan menurunkan produktivitas dan pada akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Perusahaan harus memperhatikan nilai disiplin para karyawan, karena mengingat disiplin dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan. Selain itu, perusahaan harus memperhatikan hal apa saja yang dapat mempengaruhi disiplin karyawan. Disiplin karyawan diantaranya dipengaruhi oleh kompensasi serta beban kerja karyawan.

Penelitian ini terdiri dari satu variabel terikat yaitu disiplin karyawan, dan dua variabel bebas yaitu kompensasi dan beban kerja. Selanjutnya kedua variabel bebas tersebut diduga mempengaruhi variabel terikat yaitu disiplin karyawan. Pengaruh dari kedua variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*) dapat dijelaskan sebagai berikut.

Kompensasi merupakan hal yang sangat penting baik bagi perusahaan maupun bagi para karyawan. Menurut Veitzal dan Sagala (2009:741) Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh terhadap disiplin karyawan, karena kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Bagi perusahaan, kompensasi merupakan balas jasa kepada karyawan yang telah mencurahkan tenaga, waktu, atau pikirannya kepada perusahaan.

Bagi karyawan, kompensasi merupakan penghasilan yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan dirinya sendiri. Kompensasi yang besar dan sesuai akan membuat karyawan tenang karena kebutuhannya dan keluarganya terpenuhi yang kemudian membuat karyawan fokus terhadap pekerjaannya, sehingga pada akhirnya karyawan akan memiliki nilai kedisiplinan yang tinggi. Pengaruh kompensasi terhadap kedisiplinan terdapat dalam tujuan kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:121) yang menjelaskan bahwa : "Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku".

Kemudian didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Anita Tria Puspitasari, Supri Wahyudi Utomo, dan Elva Nuraina (2017) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Lawu Tirta Kabupaten Magetan hasil penelitian yang dilakukan dengan uji parsial dan uji simultan menunjukkan bahwa variabel kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh

signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pada Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Lawu Tirta Kabupaten Magetan.

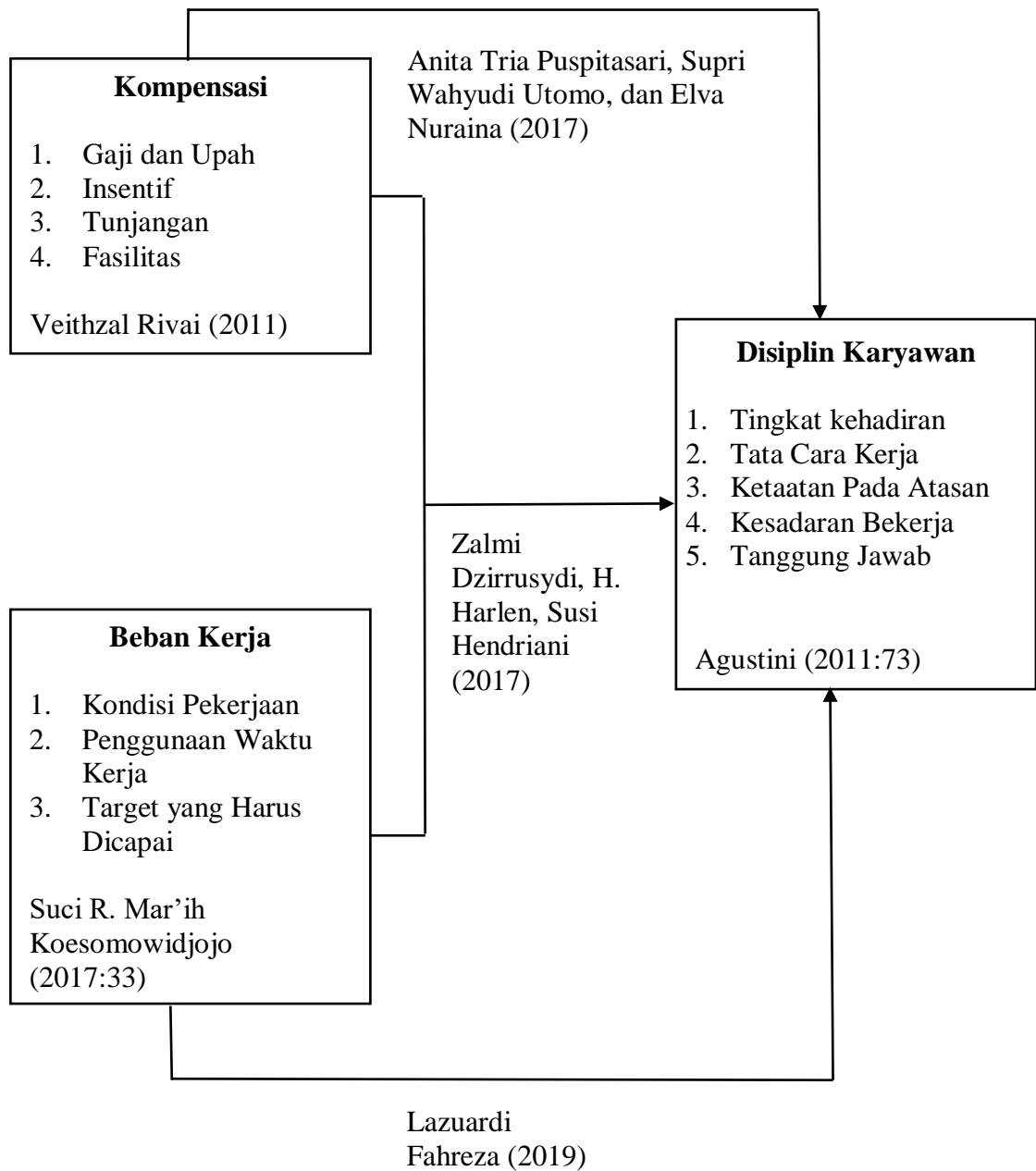
Selain kompensasi, juga terdapat beban kerja yang dapat mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Menurut Peraturan Menteri dalam Negeri (2008) berpendapat bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Beban kerja merupakan serangkaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang harus diselesaikan. Dengan beban kerja yang tinggi memungkinkan karyawan merasa kelelahan dan terbebani yang kemudian akan menurunkan kedisiplinan karyawan.

Suci R. Mar'ih (2017: 35) mengemukakan bahwa beban kerja yang diberikan kepada karyawan terlalu tinggi akan menimbulkan kelelahan saat bekerja, menurunkan konsentrasi, serta penurunan kedisiplinan. Sementara apabila beban kerja yang diberikan terlalu rendah akan menimbulkan kebosanan kepada karyawan serta menurunkan konsentrasi karyawan. Kemudian beban kerja yang ideal adalah ketika karyawan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan fisik dan mentalnya.

Pengaruh beban kerja terhadap disiplin karyawan juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lazuari Fahreza (2019), dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kedisiplinan Karyawan pada CV Zair Jaya Purwakarta. Hasil pengujian yang dilakukan secara simultan dan parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja Karyawan CV Zair Jaya Purwakarta.

Kemudian terdapat penelitian yang dilakukan oleh Zalmi Dzirrusydi, H. Harlen, Susi Hendriani (2017) dengan judul Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Indosawit Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara beban kerja, kompensasi dan kepuasan terhadap disiplin karyawan pada PT. Indosawit Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau, baik secara simultan maupun secara parsial.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap disiplin karyawan dinyatakan dalam gambar 2.2 sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh dari kompensasi dan beban kerja terhadap disiplin karyawan.

2. Secara Parsial

a) Terdapat pengaruh dari kompensasi terhadap disiplin karyawan.

b) Terdapat pengaruh dari beban kerja terhadap disiplin karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan (Sugiyono, 2017:25). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode verifikatif.

Metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik satu variabel atau, lebih (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membuat perbandingan atau mencari hubungan variabel satu sama lain (Sugiyono, 2017:5). Pada penelitian ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah dari nomor satu hingga nomor tiga yaitu, yang pertama adalah bagaimana kompensasi pada objek, kedua bagaimana beban kerja pada objek dan yang ketiga bagaimana kedisiplinan karyawan pada CV. Rahmat.

Sedangkan metode penelitian verifikatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih. Metode ini pada dasarnya menguji hipotesis yang dilakukan melalui pengumpulan data di lapangan (Sugiyono, 2017:57). Dan pada penelitian ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah nomor empat yaitu seberapa besar pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kedisiplinan karyawan baik secara simultan maupun parsial pada objek penelitian.



### 3.2 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasional variabel pada penelitian merupakan unsur penelitian yang terkait dengan variabel yang terdapat dalam judul penelitian yang tercakup dalam paradigma penelitian sesuai dengan hasil perumusan masalah. Teori ini dipergunakan sebagai landasan atau alasan mengapa suatu yang bersangkutan memang bisa mempengaruhi variabel atau alasan mengapa suatu yang bersangkutan memang bisa mempengaruhi variabel terkait atau merupakan salah satu penyebab.

#### 3.2.1 Definisi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2017:98). Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*indevenden*) dan variabel terikat (*dependen*). Variabel bebas (*dependen*) adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun secara negatif dengan simbol X, variabel terikat (*dependen*) adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas dengan simbol Y, variabel terikat (*dependen*) juga merupakan variabel utama yang menjadi faktor dalam penelitian.

Penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti yaitu variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan variabel Y. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

##### 1. Variabel Independen

Variabel independen ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas.

Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Sugiyono (2017:97). Pada penelitian ini terdapat tiga variabel independen (bebas) yang akan diteliti, yaitu :

a. Kompensasi ( $X_1$ )

Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. (Veitzal dan Sagala, 2009:741).

b. Beban Kerja ( $X_2$ )

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu . (Peraturan Meteri dalam Negeri, 2008)

2. Variabel Dependen

Variabel dependen sering disebut sebagai variabel *output*, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Sugiyono (2017:98). Pada penelitian ini variabel dependen (terikat) yang akan diteliti adalah kedisiplinan karyawan.

Disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada, atau disiplin adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. (Edi Sutrisno, 2014: 89).

### 3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel merupakan upaya penelitian secara rinci meliputi nama variabel, konsep variabel, dimensi, indikator, ukuran dan lain-lain yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel penelitian. Operasionalisasi variabel digunakan untuk memberikan gambaran penelitian. Dalam penelitian ini semua indikator diukur dengan skala likert, operasionalisasi variabel yang mengacu pada teori serta sesuai situasi dan kondisi pada objek penelitian. Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yang akan diteliti yaitu kompensasi ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ) sebagai variabel independen dan disiplin karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel dependen. Berikut adalah tabel mengenai konsep dan indikator mengenai variabel-variabel tersebut :

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

| Konsep Variabel   | Dimensi          | Indikator   | Ukuran   | Skala   | No. Item |
|---|------------------|---|--|---------|----------|
| <b>Kompensasi (<math>X_1</math>)</b><br><br>Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan<br><br>Veitzal dan Sagala (2009:741) | 1. Gaji dan Upah | c. Pemberian gaji dan upah sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab         | Memberikan gaji dan upah yang sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab         | Ordinal | 1        |
|   |                  | d. Pemberian gaji dan upah sesuai dengan UMK yang berlaku di wilayah tersebut | Memberikan gaji dan upah yang sesuai dengan UMK yang berlaku di wilayah tersebut | Ordinal | 2        |
|   |                  | e. Pemberian gaji dan upah sesuai dengan waktu yang semestinya                | Memberikan gaji dan upah sesuai dengan waktu yang semestinya                     | Ordinal | 3        |
|   | 2. Insentif      | a. Pemberian insentif diluar gaji dan upah                                    | Memberikan insentif diluar gaji dan upah   | Ordinal | 4        |

|  |              |  |  |   |         |
|--|--------------|--|--|---|---------|
|  |              | b. Pemberian insentif sesuai dengan kesepakatan sebelumnya | Memberikan insentif sesuai dengan kesepakatan sebelumnya | Ordinal   | 5       |
|  | 3. Tunjangan | a. Pemberian tunjangan yang telah disepakati               | Memberikan tunjangan yang telah disepakati               | Ordinal   | 6       |
|  |              | b. Pemberian jumlah besaran tunjangan yang sesuai          | Memberikan tunjangan yang telah disepakati               | Ordinal   | 7       |
|  | c. Fasilitas | a. Pemberian fasilitas guna menunjang pekerjaan            | Memberikan fasilitas guna menunjang pekerjaan            | Ordinal   | 8       |
|  |              | Veithzal Rivai (2011)                                      | b. Pemberian fasilitas yang telah dijanjikan sebelumnya  | Memberikan fasilitas yang telah dijanjikan sebelumnya | Ordinal |

|   |                              |  |  |         |    |
|---|------------------------------|--|--|---------|----|
| <b>Beban Kerja (<math>X_2</math>)</b><br><br>Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu<br><br>Peraturan Meteri dalam Negeri (2008) | 1. Kondisi Pekerjaan         | a. Pemahaman karyawan mengenai pekerjaannya                            | Sejauh mana karyawan memahami pekerjaannya                       | Ordinal | 10 |
|   | 2. Penggunaan waktu kerja    | a. Penggunaan waktu kerja yang sesuai dengan SOP                       | Menggunakan waktu kerja yang sesuai dengan SOP                   | Ordinal | 11 |
|   | 3. Target yang harus dicapai | a. Kesesuaian antara waktu penyelesaian target dengan volume pekerjaan | Sesuai antara waktu menyelesaikan target dengan volume pekerjaan | Ordinal | 12 |
| Suci R. Mar'ih Koesomowidjojo (2017:)   |                              |  |  |         |    |

|   |                      |  |   |         |    |
|---|----------------------|--|---|---------|----|
| <b>Disiplin Karyawan (<math>Y</math>)</b><br><br>Disiplin kerja adalah perilaku | 1. Tingkat kehadiran | a. Tingkat kehadiran yang sesuai dengan peraturan perusahaan | Tingkat kehadiran tidak melebihi aturan yang ditetapkan | Ordinal | 13 |
|---|----------------------|--|---|---------|----|

|   |                         |  |   |         |    |
|---|-------------------------|--|---|---------|----|
| seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada, atau disiplin adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.<br><br>Edi Sutrisno (2014: 89)<br><br>Agustini (2011:73) | 2. Tata cara kerja      | a. Pemahaman karyawan mengenai tata kerja                    | Sejauh mana karyawan memahami tata cara kerja                                 | Ordinal | 14 |
|   | 3. Ketaatan pada atasan | a. Karyawan mentaati perintah dari atasan                    | Sejauh mana karyawan mentaati perintah dari atasan                            | Ordinal | 15 |
|   |                         | b. Kecepatan karyawan dalam menjalankan perintah dari atasan | Karyawan dengan cepat menjalankan perintah dari atasan                        | Ordinal | 16 |
|   | 4. Kesadaran bekerja    | a. Karyawan sadar akan pekerjaan                             | Sejauh mana karyawan menyadari mengenai pekerjaan                             | Ordinal | 17 |
|   | 5. Tanggung jawab       | a. Tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan jabatan       | Sesuai yang tanggung jawab yang diemban karyawan dengan jabatan yang dipegang | Ordinal | 18 |

Berdasarkan tabel diatas, maka penulis menggunakan operasinalisasi variabel tersebut sebagai gambaran penelitian yang dilakukan.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel pada penelitian ini didasarkan pada kebutuhan penelitian yang menggunakan karyawan pada CV. Rahmat sebagai subyek penelitian.

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2017:152). Pada penelitian ini yang dijadikan responden berada pada unit kerja pelaksana yang berjumlah 45 orang. Ssebagimana dapat dilihat pada tabel .2 sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Jumlah Populasi CV. Rahmat**

| <b>No.</b> | <b>Unit Kerja</b> | <b>Populasi</b> |
|------------|-------------------|-----------------|
| 1.         | Sekretaris        | 2               |
| 2.         | Produksi          | 40              |
| .          | Supir             | 3               |

Sumber : CV. Rahmat Purwakarta

### **3.3.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu. Maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili) (Sugiyono, 2017:81). Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus yaitu teknik penentuan sample dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Jadi sampel dalam penelitian ini merujuk pada anggota karyawan atau pelaksana CV. Rahmat yang berjumlah 45 orang.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan informasi-informasi yang diperlukan untuk pembahasan data yang digunakan dalam penelitian. Terdapat beberapa teknik dalam mengumpulkan data, yaitu :

## 1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara, observasi dan kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah sampel responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili seluruh populasi. Untuk memperoleh data tersebut, teknik pengumpulan data dilakukan dengan penelitian kepustakaan, wawancara, dan observasi.

### a. Studi kepustakaan (*library Research*)

Studi kepustakaan (*library Research*) dilakukan untuk memperoleh data ataupun teori yang digunakan sebagai literatur penunjang guna mendukung penelitian yang dilakukan. Data ini diperoleh dari buku-buku, laporan-laporan, serta bahan-bahan lain yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti yaitu kompensasi, tingkat pendidikan, beban kerja, dan kedisiplinan karyawan.

### b. Study lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini mengambil data secara langsung pada obyek penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

### c. Wawancara

Yaitu suatu percakapan tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang duduk berhadapan secara fisik dan diarahkan pada suatu masalah tertentu. Dengan teknik ini penulis langsung bertatap muka dengan responden (karyawan) dan bertanya langsung untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti yaitu pengaruh kompensasi, tingkat pendidikan, beban kerja dan kedisiplinan.

### d. Observasi

yaitu studi yang sengaja dilakukan secara sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan. Dari pengertian di atas maka penulis melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian. Dengan melihat kejadian, fenomena atau peristiwa yang terjadi pada obyek yang diteliti.

## 2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung memiliki hubungan dengan penelitian yang dilakukan berupa sejarah perusahaan, ruang lingkup perusahaan, struktur organisasi, buku literatur, artikel, serta situs di internet.

### 3.5 Metode Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2017:149).

Metode analisis data yang digunakan diarahkan untuk menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan dalam proposal. Karena datanya kuantitatif, maka metode analisis data menggunakan metode statistik yang sudah tersedia (Sugiyono, 2017:27).

Sugiyono (2017:16) berpendapat bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang, atau sekelompok orang tentang



fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradiasi positif. Terdapat lima kategori pembobotan dalam skala likert ialah sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Skala Model Likert**

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Bobot Nilai</b> |
|---------------------------|--------------------|
| Sangat Setuju             | 5                  |
| Setuju                    | 4                  |
| Kurang Setuju             | 3                  |
| Tidak Setuju              | 2                  |
| Sangat Tidak Setuju       | 1                  |

Sumber : Sugiyono (2017:11)

Mengacu pada ketentuan tersebut, maka jawaban dari setiap responden dapat dihitung skornya yang kemudian skor tersebut ditabulasi untuk menghitung validitas dan reliabilitasnya. Kemudian dilakukan analisis data dengan menggunakan metode analisis deskriptif, analisis verifikatif dan uji hipotesis.

### **3.5.1 Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2017:182) mengatakan bahwa validitas merupakan sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur untuk mengukur dalam melakukan fungsi ukur. Dan pengujian validitas dari setiap butir digunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut memiliki validitas tinggi. Syarat minimum yang dianggap memenuhi syarat adalah jika koefisien korelasi  $r = 0$ . Jadi, jika korelasi antar butir dengan skor kurang dari  $r = 0$ , maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk pengujian validitas, metode yang digunakan adalah *Korelasi Pearson Product Moment*, (Sugiyono, 2017:137) dengan rumus sebagai berikut :

$$R_{XY} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

$r$  = Koefisien korelasi

$n$  = Jumlah responden

$\sum X$  = Jumlah skor item

$\sum Y$  = Jumlah skor total (seluruh item)

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017:19) bahwa reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk menguji reliabilitas digunakan metode *split half* item tersebut dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok item ganjil dan kelompok item genap. Kemudian masing-masing kelompok skor setiap itemnya dijumlahkan sehingga menghasilkan skor total. Apabila korelasi 0,7 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup. Sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,7 maka item tersebut kurang reliabel.

$$R_{XY} = \frac{(n \sum AB) - (\sum A \sum B)}{\sqrt{\{n(\sum A^2) - (\sum A)^2\}\{n \sum B^2 - (\sum B)^2\}}}$$

Dimana :

$r_{XY}$  = Korelasi *perason product moment*

$\sum A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$  = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A_2$  = Jumlah kuadrat skor belahan ganjil

$\sum B_2$  = Jumlah kuadrat skor belahan genap

$\sum AB$  = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan kedua genap

Kemudia koefisien korelasinya dimasukan kedalam rumus *Spearman Brown* yaitu :

$$r = \frac{2rb}{1+rb}$$

Dimana :

$r$  = Nilai reliabilitas

$rb$  = korelasi *Pearson product moment* antara belahan pertama dan belahan kedua.

Setelah mendapat nilai reliabilitas instrumen ( $r_{hitung}$ ), maka nilai tersebut dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  yang sesuai dengan jumlah responden dan taraf nyata.

Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel. Sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

### 3.5.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu metode penelitian yang memberikan gambaran mengenai situasi dan kejadian sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar berlaku. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik suatu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain (Sugiyono, 2017:7). Variabel penelitian ini yaitu kompensasi, tingkat pendidikan, beban kerja dan kedisiplinan karyawan.

Hasil penyebaran kuesioner tersebut selanjutnya dicari rata-ratanya dengan menggunakan rumus :

$$\text{Nilai rata-rata} = \frac{\sum(\text{frekuensi} \times \text{bobot})}{\sum \text{sampel} (n)}$$

Setelah rata-rata skor dihitung, maka untuk mengkategorikan mengklarifikasikan kecenderungan jawaban responden kedalam skala dengan formulasi sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

Lebar skala / jarak interval =  $\frac{5-1}{5} = 0,8$

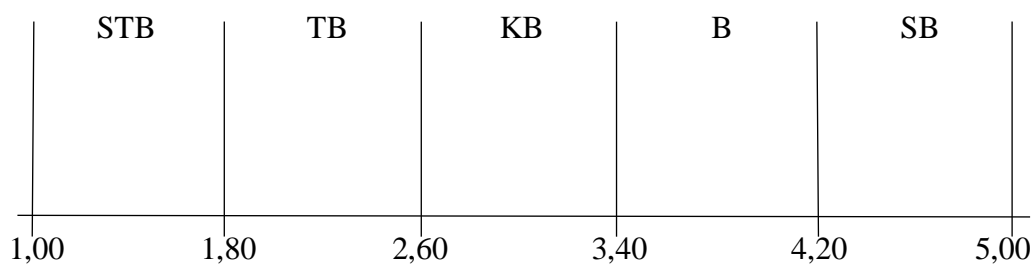
Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Tafsiran Nilai Rata-Rata**

| Interval  | Kriteria                        |
|-----------|---------------------------------|
| 1,00-1,80 | Sangat tidak baik/sangat rendah |
| 1,81-2,60 | Tidak baik/rendah               |
| 2,61-3,40 | Kurang baik                     |
| 3,41-4,20 | Baik/tinggi                     |
| 4,21-5,00 | Sangat baik/sangat tinggi       |

Sumber : Sugiyono (2017:12)

Hasil dapat diinterpretasikan kedalam garis kotinum dibawah ini :



**Gambar 3.1**  
**Garis Kontinum**

### 3.5.4 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2017:57). Metode

ini digunakan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis. Berikut ini merupakan beberapa pengujian yang akan digunakan dalam analisis verifikatif:

#### **3.5.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda**

Pada penelitian ini digunakan analisis regresi linier berganda, karena penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ) terhadap kedisiplinan karyawan ( $Y$ ). Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

(sugiyono 2017:74)

Dimana :

$Y$  = Variabel terikat (kedisiplinan karyawan)

$\beta_0$  = Bilangan konstanta atau nilai tetap

$\beta_1 \beta_2$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Variabel bebas (Kompensasi)

$X_2$  = Variabel bebas (Beban Kerja)

#### **3.5.4.2 Analisis Korelasi Berganda**

Analisis korelasi berganda merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ , dengan rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{JK_{regresi}}{\sum Y^2}$$

(Sugiyono 2017:9)

Dimana :

$R^2$  = Koefisien korelasi berganda

$JK_{regresi}$  = Jumlah kuadrat

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat total korelasi

Berdasarkan nilai koefisien korelasi ( R ) yang diperoleh didapat hubungan  $-1 < R < 1$  sedangkan harga untuk masing-masing nilai R adalah sebagai berikut :

- Apabila  $R=1$ , artinya terdapat hubungan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan variabel Y positif
- Apabila  $R=-1$ , artinya terdapat hubungan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan variabel Y negatif
- Apabila  $R=0$ , artinya tidak terdapat hubungan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y.

Interpretasi terhadap hubungan korelasi atau seberapa besarnya pengaruh variabel-variabel bebas, digunakan pedoman yang dikemukakan (Sugiyono, 2017:186) seperti tertera pada tabel berikut :

**Tabel 3.5**  
**Interpretasi terhadap Hubungan Korelasi**

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,000-0,199        | sangat rendah    |
| 0,200-0,399        | Rendah           |
| 0,400-0,599        | Sedang           |
| 0,600-0,799        | Kuat             |
| 0,800-1,000        | Sangat kuat      |

Sumber : Sugiyono (2017:253)

### 3.5.4.3 Analisis Koefisien Determinasi Simultan

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh  $X_1$  (kompensasi), dan  $X_2$  (beban kerja) terhadap variabel Y (kedisiplinan

karyawan). Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi, maka dapat dihitung koefisien determinasi. Koefisien determinasi dapat dihitung dengan rumus :

$$\mathbf{Kd} = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

Kd = Koefisien determinasi

$r^2$  = Kuadrat koefisien korelasi berganda

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah :

1. Jika Kd mendekati nol (0), berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat lemah.
2. Jika Kd mendekati satu (1), berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat kuat.

#### **3.5.4.4 Analisis Koefisien Determinasi Parsial**

Koefisien determinasi parsial digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh dari salah satu variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial. Rumus untuk menghitung koefisien determinasi parsial yaitu :

$$\mathbf{Kd} = \mathbf{B} \times \mathbf{Zero\ Order} \times 100\%$$

Keterangan :

B = Beta (*nilai standardized coefficients*)

*Zero order* = matrix korelasi variabel bebas dengan variabel terikat

Dimana apabila :

Kd = 0, berarti pengaruh variabel X terhadap Y lemah

Kd = 1, berarti pengaruh variabel X terhadap Y kuat

### 3.5.5 Uji Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis akan ditolak jika salah, dan akan diterima jika benar. Penolakan dan penerimaan hipotesis sangat bergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta yang sudah dikumpulkan. Jika hipotesis antara variabel  $X_1$  (kompensasi),  $X_2$  (beban kerja), dan  $Y$  (Disiplin).

Menentukan tingkat signifikansi, yaitu 5% atau 0,05 dan derajat bebas pembilang ( $df_1$ ) =  $k - 1$  dan derajat bebas penyebut ( $df_2$ ) =  $n - k$ , untuk mengetahui daerah  $F_{tabel}$  sebagai batas daerah penerimaan dan penolakan hipotesis.

Nilai uji F diperoleh dengan perhitungan rumus sebagai berikut:

Menghitung nilai  $F_{hitung}$  untuk mengetahui apakah variabel-variabel koefisien korelasi signifikan atau tidak. Dengan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2)(n - K - 1)}$$

Dimana:

$R^2$  = koefisien korelasi ganda yang telah ditentukan

$K$  = banyaknya variabel bebas

$n$  = ukuran sampel

$F$  =  $F_{hitung}$  yang selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  ( $n - K - 1$ ) =  
Derajat kebebasan



Hipotesis parsial diuji dengan uji t, uji t bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel X secara parsial terhadap variabel Y signifikan, dengan menggunakan rumus uji t, dengan taraf signifikan 5%.

Nilai uji t diperoleh dengan perhitungan rumus sebagai berikut:

$$t = r \sqrt{\frac{n - k - 1}{1 - r^2}}$$

Dimana:

n= jumlah sampel

r = nilai korelasi parsial

#### 1. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji tingkat signifikan dari pengaruh variabel independen secara serempak terhadap variabel dependen. Uji F dilaksanakan dengan langkah membandingkan dari  $F_{hitung}$  dari  $F_{tabel}$ . Hipotesis statistik yang diajukan, sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, = 0$ , Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ) terhadap disiplin karyawan (Y).

$H_a : \beta_1, \beta_2, \neq 0$ , Terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan beban kerja ( $X_2$ ) terhadap disiplin karyawan (Y).

Taraf nyata (signifikan) yang digunakan yaitu  $\alpha = 0,05$  atau 5%. Selanjutnya hasil hipotesis  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  dengan ketentuan sebagai berikut :

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

#### 2. Uji T (Uji Parsial)

Uji T digunakan untuk menguji tingkat signifikan dari pengaruh variabel independen secara parsial variabel dependen. Uji T dilaksanakan dengan membandingkan nilai  $T_{hitung}$  dengan nilai  $T_{tabel}$  dapat dilihat dari hasil pengolahan data *Coefficients*. Berikut ini adalah langkah-langkah dengan menggunakan uji T :

- a. Merumuskan hipotesis, uji hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) :

$H_0 : \beta_1 = 0$ ,      Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompensasi ( $X_1$ ) terhadap disiplin karyawan (Y).

$H_a : \beta_1 \neq 0$ ,      Terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompensasi ( $X_1$ ) terhadap disiplin karyawan (Y).

$H_0 : \beta_2 = 0$ ,      Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel beban kerja ( $X_2$ ) terhadap disiplin karyawan (Y).

$H_a : \beta_2 \neq 0$ ,      Terdapat pengaruh signifikan antara variabel beban kerja ( $X_2$ ) terhadap disiplin karyawan (Y).

- b. Taraf nyata yang digunakan adalah  $\alpha = 0,05$  atau 5%. Nilai  $T_{hitung}$  dibandingkan dengan  $T_{tabel}$  dan ketentuannya sebagai berikut :

Jika  $T_{hitung} > T_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika  $T_{hitung} < T_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

### 3.6 Rancangan Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Rancangan kuesioner yang dibuat peneliti bersifat tertutup agar responden dapat

dengan mudah dan cepat menjawabnya. Skala pengukuran yang digunakan yaitu *likert scale* dimana setiap jawaban akan diberikan skor dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Sangat setuju (SS) diberi skor 5
- b. Setuju (S) diberi skor 4
- c. Kurang setuju (KS) diberi skore
- d. Tidak setuju (TS) diberi skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1

### **3.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Objek penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini kompensasi, tingkat pendidikan dan beban kerja terhadap kedisiplinan pada CV. Rahmat yang berlokasi di KP. Babakan Pameungpeuk Rt/Rw: 09/05 Wanasari, Wanayasa, Purwakarta, Jawa Barat kode pos: 41174. Waktu pelaksanaan penelitian ini dimulai dari bulan Mei 2019 sampai dengan selesai.

